

CHINESE FAMILY OFFICE

中  
国

# 家族办公室

——家族（企业）保护、管理与传承

谢玲丽 张 钧 · 主编  
廖 丹 孙琳玲 · 副主编

家族是一种荣耀，没有家族就没有未来

家族（企业）法律筹划、  
税务筹划及财富管理的领先实践

广东出版集团  
广东人民出版社

CHINESE FAMILY OFFICE

中  
国

# 家族办公室

——家族（企业）保护、管理与传承

谢玲丽 张 钧·主编  
廖 丹 孙琳玲·副主编

家族是一种荣耀，没有家族就没有未来

家族（企业）法律筹划、  
税务筹划及财富管理的领先实践

广东省出版集团  
广东人民出版社  
·广州·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中国家族办公室：家族（企业）保护、管理与传承/谢玲丽，张钧主编. —广州：广东人民出版社，2013. 11

ISBN 978 - 7 - 218 - 07911 - 0


I. ①中… II. ①谢… ②张… III. ①家族—私营企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 258225 号

ZHONGGUO JIAZU BANGONGSHI JIAZU QIYE BAOHU GUANLI YU CHUANCHENG

中国家族办公室——家族（企业）保护、管理与传承

谢玲丽 张钧 主编

 版权所有 翻印必究

出版人：曾莹

责任编辑：曾白云

责任技编：周杰 黎碧霞

封面设计：李康道

出版发行：广东人民出版社

地址：广州市大沙四马路 10 号（邮政编码：510102）

电话：(020) 83798714（总编室）

传真：(020) 83780199

网址：<http://www.gdpph.com>

印刷：广州家联印刷有限公司

书号：ISBN 978 - 7 - 218 - 07911 - 0

开本：787 毫米×1092 毫米 1/16

印张：24.75 插页：1 字数：342 千

印次：2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

定价：56.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与出版社（020 - 83795749）联系调换。

售书热线：(020) 83790604 83791487 邮购：(020) 83781421



## 序

《孟子·离娄章句下》有云：“君子之泽，五世而斩。”在古人的眼中，辉煌的家族事业大多经历五代也就消亡了。如何打破这一“魔咒”，实现家族永续、基业长青的目标？谢玲丽、张钧两位律师的新作《中国家族办公室——家族（企业）保护、管理与传承》既是对国际经验的总结和梳理，也是对我国企业实践的探索性思考，在当前，对于推进我国家族企业的制度化建设和可持续发展有着重要的现实意义。

从家族办公室在19世纪的欧洲创立以来，经过上百年的实践，已经得到广为传播和不断创新改造，被认为是实现家族（企业）保护、管理与传承所必须的重要制度工具。但在中国，无论是理论界还是实务界，对家族办公室的认识与理解才刚刚开始，本书可以说是国内第一本比较系统地梳理与介绍家族办公室的职能意义以及运作机制，并将国外的经验与国内的现状相结合，探讨中国式家族企业办公室如何建构和发展的著作。

本书提出了一些重要的观点，例如：中国的家族和家族企业需要建立由专业律师牵头的家族办公室作为“全能管家”；家族办公室应从“三层规划、双重治理”概念出发，建立实现基业长青的“四大基石”，即家族治理、家族企业治理、家族信托、传承规划；为了实现家族（企业）保护、管理与传承的目标，家族办公室应采用法律筹划、税务筹划、财富管理三大手段，为家族（企业）提供全方位、定制

式的服务。这些内容都为中国家族企业办公室的建设指明了方向和路径。

在当今经济全球化的时代背景下，国内富豪家族对家族办公室服务有着迫切的需求，而对于目前国内众多的专业机构而言，真正具备专业能力、全球资产配置能力、职业道德等基本要素的家族办公室还非常之少，而全球化的趋势又使得境外知名家族办公室进入中国市场已成为必然。故而，中国的家族企业办公室专业服务机构如何提升自身的优势，与境外家族办公室展开公平竞争，也是值得深入研究和付诸实践的问题。值得一提的是，本书将家族办公室服务机构与家族（企业）间的信任作为贯穿全书的一条主线，这是非常重要的。实际上，信任的纽带将是家族（企业）与家族办公室和谐发展的前提。

谢玲丽、张钧两位律师均是我主持的中国家族企业研究中心（中山大学）的兼职研究员，近年来，我们和广信君达律师事务所就家族治理和家族办公室等方面的研究进行了广泛合作，也期望将我们的研究与企业实践以及操作层面的专业服务如家族办公室打造结合起来，为我国家族企业的制度化成长创造条件。两位律师不仅有二十多年的丰富法律职业经验，而且在公司治理、商业模式再造、投资与并购、IPO、公司（机构）法务综合支持等领域亦有精湛的造诣，近年来更是围绕着家族（企业）治理与财富管理展开了深入的研究。本书即是谢玲丽与张钧两位律师在近些年对家族（企业）的研究、实践、理解、感悟的基础上，组织一批学有专攻的律师、税务师、财务专家共同完成的。本书写作团队对家族（企业）治理与财富管理的研究能力、专业能力以及工作的热情都给我留下了深刻的印象。期待此书的出版为中国家族（企业）迈向基业长青之路提供一个新思路与视角，更希望借助理论界与实务界的一致努力，共同推进家族办公室在中国的发展，实现家族永续、基业长青的目标。

以此为序！

中山大学管理学院教授、前院长  
中国家族企业研究中心主任

2013年秋季于广州





# 目录

## CONTENTS

序 / 1

引言：源于信任的力量 / 1

### 第一编 走近家族办公室 7

仰以察古、俯以观今，家族办公室是东西方家族智慧的结晶。家族办公室以早已被证明的家族全能“管家”身份，对家族成员、家族、家族企业进行多层规划，对家族及家族企业施以平行治理，与家族（企业）共同演绎家族荣耀，共同创造政治和经济的全新版图。

#### 第一章 家族是一种荣耀——没有家族就没有未来 / 9

家族（企业）版图 / 9

没有家族就没有未来 / 12

#### 第二章 家族办公室：真正的全能“管家” / 18

全能“管家”的前世今生 / 19

保护、管理与传承 / 21

体验菜单式的全方位私密定制服务 / 25

家族办公室类型：单一、联合与功能型 / 26

组织构建与功能构建 / 29

规划家族办公室的九个要点 / 34

- 第三章 三层规划与双重治理：家族办公室必须坚持的行动准则 / 38
- 三层规划是什么? / 39
- 从双层规划到三层规划 / 43
- 双重治理：家族与企业的双重治理 / 49
- 三层规划、双重治理需要注意的事项 / 50

## 第二编 家族基业长青的四大基石 53

家族治理与家族企业治理从根本上解决家族（企业）内外利益相关者问题，家族信托与传承规划解决了方法与路径的问题，以家族治理、家族企业治理、家族信托和传承规划为基石方可实现家族精神、人力资本、智力资本、家族财富的有效传承。

- 第四章 家族治理：齐家要术 / 55
- 正式与非正式的家族治理 / 55
- 家族也需要“组织”——家族大会/家族委员会/家族理事会 / 59
- 家族组织的润滑剂：家族宪法、家族协议、家族议事规则 / 65
- 第五章 家族企业治理：企业与家族双重视角下的治理 / 74
- 家族企业治理：特殊的公司治理 / 74
- 家族企业治理实现家族企业成长与家族成就 / 81
- 家族企业治理结构与治理机制：企业的骨骼与血脉 / 84
- 平行治理：家族与企业的同向诉求 / 95
- 第六章 家族信托：放弃所有权的控制权 / 98
- 揭开家族信托的面纱 / 98
- 境内家族信托的困境与法律架构 / 102
- 境外家族信托的设置要素与架构安排 / 106
- 家族信托的两份重要文件：信托合同与意愿书 / 112

第七章 传承规划：未雨绸缪的系统工程 / 118

    没有规划，就没有真正的传承 / 118

    传什么：财富、企业与精神 / 120

    传给谁：困惑与选择 / 121

    如何传：传承的权力交替 / 126

    灵活运用传承工具，实现传承规划多元化安排 / 134

    传承规划的流程安排 / 139

### 第三编 法律筹划 141

法律筹划覆盖了家族办公室、家族（企业）行为的所有领域，是家族办公室最重要的核心手段。通过专业家族服务团队及有效的服务流程，法律筹划满足了家族成员、家族、家族企业保护、管理与传承的目标。中西方实践证明，无论是三层规划、双重治理，还是家业长青的四大基石，抑或是家族办公室本身，都离不开法律筹划。

第八章 法律筹划：家族办公室的核心手段 / 143

    法律筹划：全覆盖的家族办公室服务 / 143

    保护、管理与传承：法律筹划的价值之所在 / 145

    家族成员、家族、家族企业：三层次的目标群体 / 147

第九章 法律筹划团队：良好筹划的先决条件 / 156

    团队的力量：重视团队在法律筹划中的作用 / 157

    团队的选择：对法律筹划团队的考察要点 / 160

    团队构建的原则：确立能力与人格的信任 / 162

    团队的组织架构：服务的保障、信任的基础 / 164

    团队的工作机制：探索差异化的团队竞争优势 / 169



- 第十章 法律筹划流程：方式、步骤和次序 / 174
  - 法律筹划流程：移植于管理学的概念 / 174
  - 法律筹划流程的四个价值维度 / 177
  - 法律筹划流程的思维逻辑 / 180
  - 基础流程：从家族办公室的行为出发 / 182
  - 整体流程：从家族（企业）系统行为出发 / 183
  - 项目流程：从家族（企业）的具体行为出发 / 188
- 第十一章 集团化：百年家族企业发展的必然之路 / 191
  - 企业集团：共进退的企业联合体 / 191
  - 集团化：家族企业选择的八个理由 / 193
  - 管控模式的选择：集团化的首要问题 / 195
  - 组织结构：集团管控模式的实施载体 / 200
  - 集团治理：形式上抑或实质上的治理？ / 204
  - 家族企业集团化的流程 / 206
- 第十二章 财产协议与意愿安排：打开法律的自治空间 / 209
  - 财产协议：一种特殊的社会关系契约 / 209
  - 意愿安排：以自主选择代替法律选择 / 216
- 第十三章 控制权安排：控制与授权的动态平衡 / 222
  - 控制权安排是非自然形成的过程 / 222
  - 控制权安排是家族企业的必要活动 / 224
  - 控制什么：内部与外部 / 226
  - 如何实施：“三会一层”与关键资源能力 / 226
- 第十四章 危机处理与化解：转“危”为“机” / 235
  - 危机社会中的家族危机：必须面对的系统风险 / 235
  - 实现转“危”为“机” / 242
  - 如何实现：原则、团队、方式 / 243
  - 流程：不可或缺五个阶段 / 248

## 第四编 税务筹划 251

考量国内及国际税法发展趋势，以全球（横向）及传承（纵向）视角对家族成员、家族、家族企业进行整体税务筹划与专项税务筹划是必然之举。税务筹划的前提是税务规范化，税务筹划的路径是跨境的、多层次税务筹划工具的综合运用。

### 第十五章 透析税务筹划：规范内的选择 / 253

拨开税务筹划的迷雾 / 253

为什么要税务筹划 / 258

家族（企业）税务筹划路线图 / 262

### 第十六章 整体和专项税务筹划：以规范化为基础 / 265

着眼长远，夯实基础：从财务规范化做起 / 265

未雨绸缪：针对交易和事项的税务筹划 / 272

告别“头痛医头、脚痛医脚”：整体税务筹划 / 278

涉税沟通：税务筹划实施的关键 / 286

税务筹划的常用工具 / 288

### 第十七章 传承的税务筹划：解构与重构 / 291

税务筹划下的传承工具：家族（企业）复式选择 / 291

家族传承的税务筹划：决心、远见与智慧并用 / 296

## 第五编 财富管理 307

在充斥着各种不确定性的当今社会，财富管理对家族的生存和发展尤为重要，尤其是对普遍缺乏安全感和专业财富管理能力的中国家族（企业）。因此，中国家族（企业）应进行专业的财富管理筹划、合理运用各种融资工具、有效做好全球资产配置，以此实现家族（企业）财富的永续。

第十八章 由家族办公室说开的财富管理 / 309

- 围绕资本市场的财富管理 / 309
- 财富管理筹划：以家族（企业）为导向 / 318
- 财富管理机制：财富管理委员会、家族银行 / 323

第十九章 融资：资本市场上的财富管理魔术 / 328

- 理想的财富不是金钱，而是企业 / 328
- 融资是加杠杆的投资 / 329
- 上市：财富放大的资本游戏 / 331
- 融资延续：并购、中小企业私募债和资产证券化 / 338

第二十章 资产配置：决定长期投资回报的财富管理工具 / 347

- 资产配置：必须具有的全球视野 / 348
- 类型化资产配置：认识的起点 / 349
- 资产配置理论：从原理出发是行动的前提 / 353
- 资产配置实施：一般步骤和管理要点 / 356
- 资产类别：管理视角下的财富管理工具 / 359
- 全球化下的资产配置 / 362

## 站在现在看未来：中国家族办公室的未来展望 / 369

- 对家族办公室的需求：井喷式上涨 / 370
- 外部因素：顺势而变 / 372
- 多元化：突破与创新 / 376
- 单一、联合、功能型的转变 / 380

## 后记 / 385

## 引言：源于信任的力量\*

从全球视角观察，家族办公室已经成为一种流行的家族（企业）专业管理机构。中国家族办公室应秉承“三层规划、双重治理”的原则，以家族治理、家族企业治理、家族（企业）传承规划、家族信托为基石，借助法律筹划、税务筹划、财富管理的三重视角，实现家族成员、家族、家族企业的保护、管理与传承。

中国经济的快速、持续发展催生了全球范围内最大的新兴超高净值客户群体。《2013 胡润财富报告》指出，截至 2012 年底，除港澳台之外，全国 31 个省、市、自治区中，千万富豪人数已达 105 万人，其中亿万富豪人数已达 6.45 万人。目前全国每 1 300 人中有一人是千万富豪，每 2 万人中有 1 人是亿万富豪。<sup>①</sup> 现今，上述超高净值群体正面临紧迫的家族成员、家族、家族企业保护、管理和传承的问题，亟需专业服务机构为其提供全面服务。

家族办公室（Family Office）源于西方国家在家族（企业）专业服务领域的理论与实践，其宗旨在于为家族成员、家族与家族企业提供专业、多元、优质和一体化的法律、税务及财富管理等综合性专业服务。引入“家族办公室”概念，将对我国现有的家族（企业）服务专业市场形成巨

---

\* 谢玲丽：广东广信君达律师事务所合伙人会议联席主席、高级合伙人、律师，中国家族企业研究中心兼职研究员；孙琳玲：法学博士，广东广信君达律师事务所律师。

① 《中国亿万富豪炒房者占 15%》，[http://epaper.oeeee.com/Ahtml 2013 - 08/15/content\\_1915529.htm](http://epaper.oeeee.com/Ahtml 2013 - 08/15/content_1915529.htm)，浏览时间 2013 年 8 月 15 日。

大的冲击，它将颠覆人们以往对于法律服务机构、税务服务机构、财富管理机构的商业模式的传统看法。“家族办公室”将有效整合法律筹划、税务筹划、财富管理等专业服务机构的优势，为家族成员、家族、家族企业提供更为专业优质的服务，无疑是中国家族（企业）的一大福音。

## 家族办公室的缘起

家族办公室源于家族成员、家族、家族企业的现实迫切需求。如何破除“富不过三代”的魔咒？如何实现家族（企业）的财富保护与管理？如何保障家族精神永续传代？都是每一个家族（企业）面临的难题。在欧美，家族办公室已经成为一种流行的家族与家族企业的专业管理机构。据不完全统计，现今各种类型的全球家族办公室已超过 6 000 多家。

家族办公室与家族成员、家族、家族企业基于专业与人格的信任，建立了良好、和谐的合作关系。作为家族（企业）服务的专业机构，家族办公室立足于家族成员、家族、家族企业的实际需求，提供专业、综合、多元化的专业服务。

## 为家族与家族企业正名

综观世界历史，家族与家族企业在推动历史进程中起到了重要、积极的作用。美国 75% 以上的企业属于家族企业，家族企业创造了美国 78% 的就业机会，雇用了劳动力市场上 60% 的就业者，创造了全美国 GDP 总值的一半。英国、澳大利亚、西班牙等地的家族企业比重更是超过 70%，意大利和瑞典的比例更高，超过 90%。

世界范围内许多著名的家族，其家族历史大都源远流长。在美国《财富》杂志提供的 500 家大公司中，约有 60% 是家族企业。微软、柯达、沃尔玛、IBM、宝洁、摩托罗拉、迪斯尼等声名显赫的大公司都是家族企业。

甚至可以毫不夸张地说，世界历史往往就是由几个大家族所推动的。在国家、社会发生剧烈变动的时期，一些著名、伟大的家族对国家、民族、时代的发展发挥了重要影响。正如美国哈罗德·詹姆斯教授在《家族企业》中所言的：

家族资本主义在面临深刻动荡与政局失去连续性的国家和社会中所起的作用是特别重要的。它是一种在高危环境中控制局面的方式。由于家族公司比较能够建立信任感，而信任感又有助于在市场失效时作出回应，因此能够更有效地建立与市场资本的关系。家族提供了一种很有价值的人力资本或者说是社会资本。

随着印度的经济在1991年走向自由化以来，家族集团非但不曾像许多人预想的那样消失，反而变得越发重要起来。欧洲20世纪中期以前一直在政治上不安定的事实，给人们以重要的教训：要在世界的多数地方实现有效的公司治理，就需要一批有韧性、反弹能力强的企业。汪代尔家族、哈尼尔的家族企业，在面临法国大革命给欧洲带来的对财富关系的新要求时，都在威胁与挑战的形式下重新塑造了自己。在德国和意大利从极权国家转变为民主体制时，原来都在一定程度上代表着国家的哈尼尔与法尔克这两个家族企业，非但没有像人们设想的那样从此一蹶不振，而且得到了加强。

在日本也出现了类似情况。1945年，当美国占领日本时，强行肢解了原先日本的财阀家族中最霸道的56个家族。然而不出十年，这些家族集团又重新有效地形成。<sup>①</sup>

细数世界范围内的大家族，如罗斯柴尔德家族、杜邦家族、奥纳西斯家族、洛克菲勒家族、沃森家族、高尔文家族、福特家族、马克斯家族、

---

① [美] 哈罗德·詹姆斯著，暴永宁译：《家族企业》，三联书店2008年版，第14页。

迪斯尼家族、摩根家族的历史变迁时，人们总是怀着一份深深的敬意。尽管风云变幻，朝代变迁，但这些家族对于今天的经济、社会仍发挥了重要影响力。

大多数著名的家族，如福特家族、洛克菲勒家族、罗斯柴尔德家族等，不约而同地都采取了“家族办公室”的形式去延续家族与家族企业的使命。

反观我们国家的民营企业，其中大部分是家族企业，或者最终他们将演变为家族企业。数据显示，中国民营企业中 80% 是家族企业。中国的家族企业并不喜欢被看做或承认自己是家族企业，部分原因是社会对个人及家庭财富的偏见和嫉妒心理。社会政治环境也极有可能抑制了家族企业中的冲突。<sup>①</sup>

本书命名为“中国家族办公室”的重要意义之一，就是为我国现在、未来的家族企业进行正名。我们看到，真正意义上的中国家族企业虽然刚刚起步（研究表明中国家族企业的平均寿命只有 7 ~ 8 年，甚至可能更短），但无法否认的是，中国家族企业对中国经济的贡献是无法替代的！未来伴随着我国经济体制改革和政治体制改革的进一步深入，家族企业在我国国民经济中所占的比重将更为显著。

## 传承的财富，永远的精神

家族精神是企业基业长青的基石。综观一些百年企业，能支撑其长久发展的是家族（企业）精神。百年家族企业之所以能枝繁叶茂，核心因素是家族精神与企业文化的传承。

当家族（企业）伴着时代浪潮起起伏伏时，不论学术界还是实践界，都开始反思：到底家族（企业）的终极意义是什么？当第一代创始人创建

---

<sup>①</sup> 《家族企业如何发现“定时炸弹”？》，<http://www.forbeschina.com/review/201103/0008293.shtml>，浏览时间 2013 年 7 月 20 日。

了家族企业时，最终能世代传承的到底是什么？

美国洛克菲勒家族的三条家规，都是和富有关的<sup>①</sup>：

第一条，叫富而不污。污者，浊而染。拥有了大量金钱的同时，不被铜臭所染、不让心蒙尘的人，是值得尊敬的。太多的人，在逐利的过程中渐渐腐化，财富入囊后，更是飞扬跋扈。有的人愤恨那些有钱人的恶劣行径，并非出自正义，而是源于一种嫉妒心理，有朝一日，他们富了之后，往往犹有过之。

第二条是富而有义。有人一掷千金，只是沽名钓誉。有情义，富而不骄，这样的人，才是真正的善人。

最后一条为富而有意。很多人致富是目标，达到后便茫然了，不知该怎么走下去。在他们眼中，钱挣够多了，便志得意满了。麻木的麻木，放纵的放纵。富而不改其志，是一种美丽的执著。

在浩瀚的家族（企业）案例分析中，我们发现：真正维系家族（企业）基业长青、和谐发展的原动力并不一定是看得见的物质财富，而是无形的家族（企业）价值观。

家族办公室源于家族（企业）的信任力量，严格秉承“绝对私密”原则，践行“三层规划、双重治理”的思路，以家族治理、家族企业治理、家族（企业）传承规划、家族信托为基业长青的四大基石保障，从法律筹划、税务筹划、财富管理三重视角，为每一个家族成员、家族、家族企业量身定制个性化的全方位系统规划，无疑是家族（企业）保护、管理、传承的最有效路径之一。

---

<sup>①</sup> 《“三富”家规》，<http://www.ptsfjw.com/hcy/show.asp?id=1322>，浏览时间2012年12月9日。



